



Veränderung durch **Feedback**

Orientierungshilfe in Zeiten des Umbruchs: Die Stadtwerke München (SWM) nutzen die Rückmeldungen ihrer Beschäftigten für die Einführung eines neuen Führungsleitbildes.

① Der Hintergrund

CO₂-Reduktion, Digitalisierung oder neue Mobilitätskonzepte: Energie- und Infrastrukturdienstleister befinden sich mitten im Umbruch. Die einst überschaubare Wertschöpfungskette aus Erzeugung und Vertrieb von Strom und Wärme wird zunehmend vertikal und horizontal fragmentiert. Zwischen etablierten und neuen Marktteilnehmern ist ein heftiger Wettbewerb entbrannt. Auch die Stadtwerke München (SWM) haben den Ernst

der Lage erkannt. Dabei kann das Unternehmen ein beträchtliches Potenzial in die Waagschale legen: Neben Trinkwasser werden die Kunden des mit 9000 Mitarbeitern größten deutschen Stadtwerks mit Strom und Wärme versorgt – zunehmend aus erneuerbarer Energie. Ferner unterhalten die SWM ein Nahverkehrssystem und eine Bäderlandschaft. Zur Lebensqualität trägt auch ein Glasfasernetz bei, dessen Länge quasi neunmal die Erde umspannt.

Doch die wirtschaftlichen Herausforderungen haben es in sich: Trotz sinkender Margen im Energiebereich besteht ein hoher Investitionsbedarf, etwa für die substanzielle Modernisierung des Verkehrssystems. Ebenso alternativlos ist die Finanzierung der Strom- und Wärmeversorgung. Bis 2025 wollen die SWM so viel Ökostrom in eigenen Anlagen produzieren, wie München verbraucht, und bis 2040 den städtischen Bedarf an Fernwärme überwiegend durch Wärme aus Geothermie CO₂-neutral decken. Bald soll auch der lückenlose Zugang zum Internet in Hochgeschwindigkeit möglich sein.

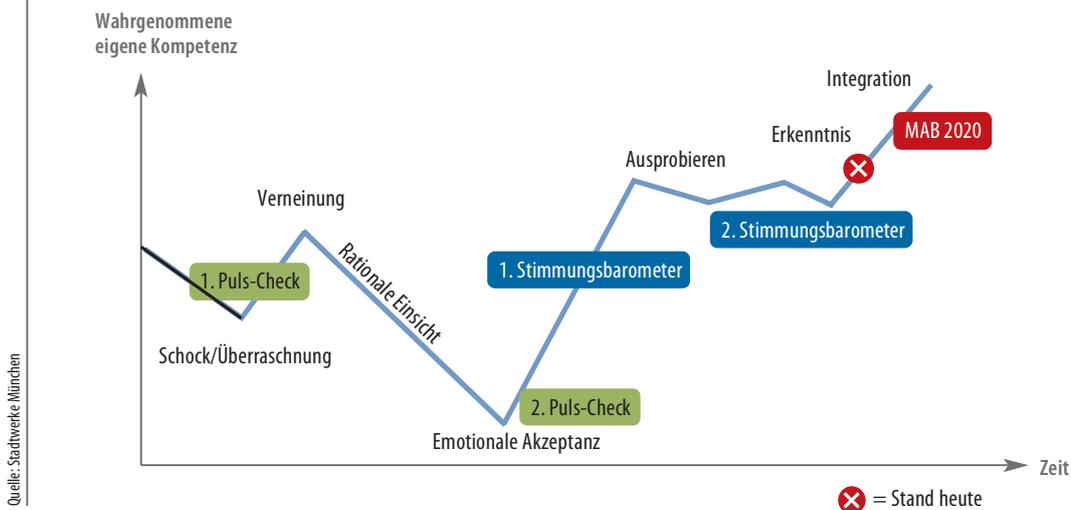
CASE STUDY

Stadtwerke München (SWM)

Die Stadtwerke München (SWM) sind als kommunaler Energieexperte der Landeshauptstadt München eines der größten Energie- und Infrastrukturunternehmen Deutschlands mit mehr als 9000 Beschäftigten. Sie versorgen die Stadt mit Energie und Trinkwasser. Ferner betreiben die SWM 18 Hallen- und Sommerbäder. Ihre Verkehrstochter MVG verantwortet die umwelt- und stadtvträgliche Mobilität mit U-Bahn, Bus und Tram.

Phasenmodell der Veränderung nach Schmidt-Tanger

Abbildung 1



Im Phasenmodell wird der Einsatz der Befragungsinstrumente bei den SWM während des Veränderungsprozesses verdeutlicht.

② Die Strategie: SWM beschließen tiefgreifende Veränderungen

Jegliche Investition in Ökostromanlagen, die Verkehrsenergieerneuerung oder ein schlagkräftiges Personal hängen untrennbar davon ab, ob die SWM sich dynamisch und wettbewerbsfähig aufstellen können. Grund genug, einen tiefgreifenden Veränderungsprozess einzuleiten. Nachdem die bevorstehenden Korrekturen entwickelt, angekündigt und breit diskutiert wurden, traten sie zu Beginn des Jahres 2018 in Kraft. Gründlich umgekrempelt wurden die Organisationsstruktur sowie zahlreiche Prozesse, viele Leitungsfunktionen neu besetzt.

Gleichzeitig kam auch der kulturelle Veränderungsprozess voran, und zwar flankiert von der Einführung eines neuen Führungsleitbildes. Innerhalb und außerhalb ihres jeweiligen Bereichs sollen Mitarbeiter sich demnach stärker vernetzen und miteinander kooperieren. Der tiefe Eingriff in die Unternehmensstruktur hatte zur Folge, dass viele Beschäftigte in andere Teams wechselten und sich zügig in neue Aufgaben einarbeiten mussten. Parallel änderten sich Führungsstrukturen; über Jahre gewachsene Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern wurden durch gänzlich neue Konstellationen ersetzt.

③ Das Konzept: Feedback von Mitarbeitern verdeutlicht Steuerungsbedarf

Die SWM stehen vor einer Herkulesaufgabe: Auch wenn der umfassende Wandel Widerstände und Unsicherheit hervorruft, ist er alternativlos. Unterstützt durch aktives Change Management seitens HR sollen die Beschäftigten dem Wandel mit Zuversicht begegnen und eigeninitiativ

zum Gelingen beitragen, so das Ziel. Nur so verläuft der Prozess erfolgreich. Wie aber stellen die SWM sicher, diesen Prozess zielgenau zu steuern? Wichtig ist deshalb zu evaluieren, wie die Beschäftigten den Veränderungsprozess akzeptieren, unterstützen und ihm Impulse verleihen. So kann das Management bei Bedarf gezielt Einfluss nehmen. Hierzu bieten sich verschiedene Instrumente an, etwa die bereits seit 2001 favorisierte allgemeine Mitarbeiterbefragung (MAB). Das Instrument zur Organisationsentwicklung (OE) dient dazu, möglichst viele für Zufriedenheit und Motivation relevante Aspekte zu erfassen und sie mit mittel- und langfristigen Maßnahmen zur Organisationsentwicklung zu verschränken.

Für die konkrete Umbruchsituation war eine MAB jedoch kaum geeignet. Zu aufwendig gestalten sich Vorarbeiten und Auswertungen, um zeitnah und präzise den Veränderungsprozess zu erfassen. Gefragt war vielmehr ein Instrument, das punktgenau und zügig Einblick in die aktuelle Situation gewährleistet und dem Management kurzfristig Anhaltspunkte liefert, um steuernd einzugreifen. Ein solches Instrument ist der sogenannte „Puls-Check“.

Wie ein Blitzlicht fokussiert er auf einige wenige Aspekte. An die Beschäftigten richteten die SWM daher nur vier Fragen, die den Veränderungsprozess beleuchten: Wie informiert fühlen sie sich; wird die Notwendigkeit der Veränderungen geteilt; wie hoch ist deren Einfluss auf die Arbeit; sind sie zufrieden mit den eingeleiteten Korrekturen? Geplant war, die Puls-Checks in regelmäßigen Abständen zu wiederholen, um Trends zu erkennen und den Change-Prozess gezielt zu steuern.

Nach der ersten Befragungswelle stellte sich heraus, dass die Kommunikation über die Notwendigkeit und strategische Ausrichtung unbedingt intensiviert werden

Befragungen im Veränderungsprozess

Abbildung 2



Die Abbildung stellt im zeitlichen Verlauf die Befragungen während des Umstrukturierungsprojektes bei SWM dar.

Quelle: Stadtwerke München

musste. Die Projektkommunikation erwies sich als zu informations- und kaum dialogorientiert. Weitere Ansatzpunkte zur Steuerung ergaben sich kaum. Zudem fiel die Beteiligungsquote gering aus. Als flankierendes Element etablierte HR deshalb sogenannte „Resonanzgruppen“. Das beteiligungsorientierte Instrument sieht vor, dass die Beschäftigten Gruppen bilden, um sich dort zu veränderungsbezogenen Problemen auszutauschen. Aktiv wirkten etwa 500 Beschäftigte mit. Bei einem zweiten Puls-Check, sechs Monate später, ergaben sich weitere Hinweise auf die Akzeptanz der Veränderungen. Die Stimmung blieb im Keller, noch immer war vielen Mitarbeitern die Notwendigkeit der Veränderung nicht klar. Ein weiterer Umstand beun-

ruhigte HR: Gegenüber der ersten Welle nahm die Beteiligungsquote so stark ab, dass die Ergebnisse größtenteils nicht mehr aussagekräftig waren. Ein klares Handlungssignal für die Akteure. Auch die Methodik rückte auf den Prüfstand.

④ Kurswechsel: Spezialisierter Dienstleister entwickelt neues Befragungsformat

Ende 2017 entschieden sich die SWM deshalb, einen Dienstleister hinzuziehen, der auf das gesamte Befragungsspektrum spezialisiert ist. Mit der Cubia AG, die in den Projekten wissenschaftliche Berater einsetzt, verständigte man sich schnell auf ein „Stimmungsbarometer“ als Zwischenschritt zwischen dem Ad-hoc-Format des Puls-Checks und der hinsichtlich ihrer Befragungsinhalte wesentlich umfangreicheren MAB, die auf das Jahr 2020 verschoben wurde.

Das Team entwickelte einen Fragebogen mit insgesamt 23 Fragen. Sie zielten nicht allein auf die laufenden Veränderungen ab, sondern sollten auch ermitteln, ob sich bereits positive Entwicklungen abzeichnen und die ergriffenen Maßnahmen auch zu Effekten führen. Deshalb berücksichtigten sie auch kulturbezogene Aspekte. Um Unterschiede in einzelnen Bereichen zu identifizieren, entschied sich das Team zudem für eine tiefere Auswertung. Im Interesse einer weit höheren Teilnahme als zuvor investierte das HR-Team erheblich in Kommunikation und Marketing. Weil ein nennenswerter Teil der Belegschaft online nicht erreichbar ist, dienten eigens entwickelte Plakate und Anschreiben der Information. Eindringlich warben Vorgesetzte in ihren Teams um Teilnahme. Zudem bot Cubia zur Befragung ein spezielles Einladungsverfahren an. Weil es absolute Anonymität gewährleistet und weder Mailadressen noch sonstige Daten

STOLPERSTEINE Wo hat es im Projekt gehakt?

- Puls-Checks motivierten **nur wenige Beschäftigte** zu einer Teilnahme.
- **Auch kleine Befragungsformate verursachen einen hohen Aufwand.** Deshalb benötigen sie einen großen zeitlichen Vorlauf, insbesondere wenn viele Mitarbeiter online nicht erreichbar sind.

UNTERM STRICH Was hat das Projekt gebracht?

- Puls-Checks ließen erkennen, **dass das Management die Notwendigkeit von Veränderungen nicht hinreichend kommunizierte.**
- Das alternative Feedback-Instrument „Stimmungsbarometer“ stellte sich hinsichtlich Aufwand und Aussagekraft als **wertvolles Befragungsinstrument für die zweite Phase des Veränderungsprozesses** heraus.
- Die Ergebnisse liefern **deutliche Hinweise, wo die SWM nachjustieren müssen**, um den Veränderungsprozess erfolgreich abzuschließen.

der Beschäftigten benötigt, fand es bei Datenschutzbeauftragten und Mitarbeitern hohen Zuspruch. Der Aufwand zahlte sich aus. Massiv zog die Beteiligungsquote der im Sommer 2018 durchgeführten Befragung an. Gewiss trug dazu bei, dass jene Beschäftigten, die bisher nur in Papierform teilnehmen konnten, erstmals die Gelegenheit erhielten, den Fragebogen auf eigenen Devices und somit auch zu Hause auszufüllen. Zwar reflektierten die Ergebnisse unverändert einen großen Missmut, der jedoch erste Züge einer „konstruktiven Unzufriedenheit“ erkennen ließ. Zumindest teilweise schöpften Mitarbeiter wieder Hoffnung, mit ihrem Feedback zu einer positiven Veränderung beitragen zu können. Die Talsohle der Veränderungskurve war somit durchschritten (siehe Abbildung 1, Seite 13).

Das zweite Stimmungsbarometer im Frühjahr 2019 zielte ebenfalls darauf ab, neben dem Stand des Veränderungsprozesses auch die Effizienz der ergriffenen Maßnahmen zu erfassen. Einige der nunmehr 26 Fragen drehten sich erstmals um die Zufriedenheit mit der Geschäftsführung und den oberen Führungsebenen. Zudem konnten Mitarbeiter Lob und Kritik in sogenannten Freitextfeldern äußern. Tatsächlich stieg die Beteiligungsquote noch einmal beträchtlich an, und zwar auf das Niveau der letzten MAB. Noch wichtiger: Gegenüber der Vorbefragung erzielte auch die Zufriedenheit im Gesamtunternehmen höhere Werte.

Deutlich war zu erkennen, dass die Maßnahmen fruchten und sich erste Schritte hin zu einer neuen Unternehmenskultur abzeichnen. Dabei zeigten sich große Unterschiede zwischen den von der Umstrukturierung stark

betroffenen Bereichen. Hatte die Zufriedenheit in einigen Bereichen wieder ein hohes Niveau erreicht, war sie in anderen sogar weiter gesunken. Ein Fingerzeig für die Verantwortlichen: Mit einigen „offenen Baustellen“ identifizierte die Befragung konkreten Handlungsbedarf, der seither entschlossen abgearbeitet wird.

⑤ Das Fazit: Der Stand des Prozesses ist entscheidend

Aus den Befragungen lassen sich zentrale Erkenntnisse ableiten. Zunächst sollte das Format unbedingt zur jeweiligen Phase des Veränderungsprozesses passen. Beispiel Puls-Check: Bei niedrigem Aufwand wirkt er zwar wie ein Schlaglicht, bleibt jedoch in seiner Aussagekraft auf wenige Aspekte beschränkt. Nicht zu unterschätzen ist dafür der Aufwand für umfangreichere Befragungsformate mit höherer Auswertungstiefe. Dennoch zahlt er sich aus. Auch das gehört zur Bilanz: Wer sich eine hohe Beteiligung erhofft, muss intensiv kommunizieren.

Damit sind die Ergebnisse ein klares Signal, den Prozess konsequent fortzusetzen, jedoch noch aufmerksamer auf die Entwicklungen in einzelnen Bereichen zu schauen. In welchem Umfang es SWM gelingt, die Motivationslage in den eigenen Reihen weiter in die gewünschte Richtung zu lenken, wird sich spätestens in der 2020 anstehenden MAB niederschlagen (siehe Abbildung 2, Seite 14). Geplant ist, die anstehende MAB auch zu nutzen, um eine flächendeckende Datengrundlage für die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung entstehen zu lassen. ■

AUTOREN



Karin Kahlen, Leiterin Personalentwicklung, Stadtwerke München GmbH, kahlen.karin@swm.de



Marija Petricevic, Referentin Personalentwicklung, Stadtwerke München GmbH, petricevic.marija@swm.de



Prof. Dr. Roland Hormel, Arbeits- und Organisationspsychologe, München, wissenschaftlicher Berater der Cubia AG, roland.hormel@cubia.com